

論 説

製品ブランドから製品・小売ブランドへの発展

1970 年代ワールドの事例

木 下 明 浩

目 次

はじめに

多ブランド化の展開

- 1 総合アパレル企業への展開
- 2 企業ブランドと個別ブランドの分離
- 3 製品ブランドと製品・小売ブランドとの役割分担

製品・小売ブランドの形成

- 1 単品ニットの企画・卸売から「ワールドコーディネート」の展開へ
- 2 製品・小売ブランドにおける商品企画
- 3 製品・小売ブランドにおける対小売店営業
- 4 小売店に対する販売支援
- 5 ㈱リザにおける直営小売店の展開
- 6 単品ブランド、多製品ブランド、製品・小売ブランド
- 7 ワールドの小売店取引に見る製品・小売ブランドの特質

むすび：1970 年代における製品・小売ブランドの意義と限界

は じ め に

本稿は、1970 年代の株式会社ワールド（以下ワールドとする）を素材として、アパレルメーカーによる多ブランド化の展開、製品ブランドから製品・小売ブランドへの拡張を明らかにする。

まず、1970 年代から 80 年代前半における多ブランド化の進展に関してである。ワールドが婦人ニット専業から、婦人布帛、子供服、紳士カジュアルへと総合アパレル企業に脱皮することに対応して、ブランドの多様化が進展したこと、多ブランド化の展開が㈱ワールドと言う企業ブランドと個々の製品ブランドないしは製品・小売ブランドとの分化を促したこと、製品・小売ブランド、製品ブランドと言う役割分化を通じて小売市場に対応したことについて分析する。

次に、本稿の主要な分析対象として、製品ブランドから製品・小売ブランドへの発展を取り扱う。製品ブランドとは、製品を指示するブランドとして捉えたものである。それに対して小売ブランドとは、小売サービスをブランドとして認知したものである。通常、われわれはブラ

ンドを製品として思い浮かべる。その際には小売過程、具体的には小売空間を含む小売サービスを考えないでブランドのイメージを持つことができる。しかし、購買過程においてわれわれは小売サービスを享受して、ある製品ブランドを購入する。この小売サービスがブランドとして私たちに認知されるとき、それを小売ブランドと言うことができる¹⁾。㈱ワールドの所有する「コルディア」というブランドが、顧客にとって小売ショップをも意味するなら、それは小売ブランドでもある。

「セブニーイレブン」の店舗で「日清ラ王」というカップ麺を購入するとき、製品ブランド＝「日清ラ王」、小売ブランド＝「セブニーイレブン」として認知される。この場合には、製品ブランドと小売ブランドは異なる。「UNIQLO」は、製品ブランドでもあり小売ブランドでもある。この場合、消費者は「UNIQLO」を製品・小売ブランドとして認知する。製品ブランドと小売ブランドは異なる場合もあれば、同じ場合もあるが、それぞれは概念的には区別される。

全国ブランドで、かつ製品ブランドと小売ブランドが一体のものとして顧客に認知される事態は必ずしも一般的なものではない。通常は、製品ブランド（例：日清ラ王）と小売ブランド（例：セブニーイレブン）は別個の独立したブランドである場合が一般的である。製品ブランドと小売ブランドが同じ名称であり、製造業者ないしは小売業者が意識的に製品ブランドと小売ブランドの統合的な開発を指向し、その結果消費者が製品と小売のブランドが統合化していると認知される時、製品・小売ブランドが成立していると理解しよう。製品・小売ブランド成立の基準は、消費者の知覚にあるという点は重要である。製品の供給業者（ワールド）が卸売業者であり小売業者が独立した企業体であっても、製品と小売が統一的なブランドとして認知されるなら、それは製品・小売ブランドである。

アパレル分野においては、製品・小売ブランドは、1970年代に形成され、1980年代にかけてアパレルにおける1つの支配的なブランド形態となる。具体的には「ワールドコーディネート」

1) 小売ブランドは、店舗、品揃え、個別製品レベルの階層性において以下のものを含む包括的な概念である。(1)店舗レベルのストア・ブランド（「伊勢丹」や「ジャスコ」など）、(2)店舗に入っているショップという形態で品揃えを行うことで、他の売場と識別されるショップ・ブランド（「コルディア」や「バーバリー」など）、(3)多様な製品ないしは単品に焦点をあて、特定の小売業者ないしは小売グループでのみ取り扱うことで店舗の差別化ないしはポジショニングを明確化するプライベート・ブランドなどである。(3)は、たとえ1つのブランドのもとに多様な製品が品揃えされている場合でも、単品に焦点が当たっており、ブランドは独自の売場空間を構成要素としていない。

本稿では、単品としての小売ブランドではなく、ショップ・ブランドとしての小売ブランドに焦点が当たっている。小売ブランドは、必ずしも小売業者の所有するブランドという意味ではなく、顧客が小売サービスとしてのブランドと認知するか否かによって決まる。

なお、1つのブランドに製品のみならず小売過程を包含していく過程を、㈱イトキンの1970年代ブランド概念の拡張において分析したものに、木下[2003]がある。

や「ルイシャントン」(ワールド),「アデンダ」(レナウン)や「ダーバン」(ダーバン),「ジョン・メーヤー」(樫山),「バーバリー」(三陽商会によるライセンス生産)などを挙げることができる。1970年代の製品・小売ブランドは,メーカーによるコーディネート提案とともに生まれてきた。コーディネート提案とは,ブラウス,セーター,スカートなどの服種,身の回り品を組み合わせさせて着こなす提案のことであり,その際,メーカーおよび小売店の1つの重要な戦略として,1つのブランドでコーディネート提案できる多様な服種を企画し,そのブランドを1つのまとまった売場で販売することが行われるようになった。

さらに,1980年代になって急速に広がったDC(デザイナーズ&キャラクター)ブランドは,DCメーカーが商品企画から,ファッション雑誌を活用したコミュニケーション,小売直営店展開までを含めてトータルにブランド提案を行った。

本来製品ブランドと小売ブランドは別個のブランドとしてそれぞれ顧客とのコミュニケーションを営んできたが,両者が統合することのマーケティング戦略上の意味はどこにあるのか,この点を主として1970年代から80年代前半のワールドを対象として取り上げる中で明らかにしたい。合わせて,1970年代ワールドの製品・小売ブランドが,卸売業者としてのワールドと小売店との売買関係の土台の上に形成されたことによる意義と限界も明らかにする。

製品ブランドから製品・小売ブランドへの発展の中で,ブランド・アイデンティティがいかに形成されてきたのかは,ブランドの歴史的形成の研究においては重要な論点である。ブランド・アイデンティティとは,企業が顧客に抱いて欲しいと考えているブランドについての認知であり,企業はブランドの戦略性をそのアイデンティティに表現している。しかし,ブランド・アイデンティティは,社会的諸関係における顧客とのやりとりの中で,歴史的に形成されていくものでもある²⁾。

ブランド形成の歴史的な積み重ねの中でアイデンティティが事後的に形成された側面と,ブランド開発において戦略的・意識的なアイデンティティの創造を指向する側面の絡み合いの中でブランドのアイデンティティは形成される。1970年代における製品・小売ブランドの歴史的形成が,1980年代におけるブランド構築(たとえばDCブランド)を準備したとも言える。1970年代における製品・小売ブランド形成の歴史的意義は,企画から小売までのトータル過程をブランドにより統一するというブランド・マーケティングの実践上の第一歩として記されること

2) ブランド・アイデンティティについては,Kapferer[1997],Aaker[1996],石井[1999],陶山・梅本[2000],木下[2001a]などを参照。カフェレールは,ブランド・アイデンティティの歴史について次のように述べている。「アイデンティティという概念は,時とともに,ブランドは独立性をおよび固有の意味を獲得するという事実を強調する。たとえ,ブランドがたんに製品名として始まったとしても。過去の製品および広告の生きている記憶として,ブランドは単に色あせるのではなく,自らの能力,潜在的な力,正統性を明らかにする」(Kapferer[1997] pp.95-96)。

にある。

以上をふまえて、では、1970年代ワールドの多ブランド化過程を上記の視点から見ていく。

では、ワールドのブランドの発展経過をたどることで、「ワールドコーディネート」と言う製品・小売ブランドが登場する経過とその必然性、製品・小売ブランドの内的構造を明らかにする。

本稿で分析対象とする時期は、1967年から1980年代前半までである。製品・小売ブランドへと発展していく「ワールドコーディネート」(1980年より「コルディア」)が登場した時(1967年)から、「コルディア」の売上がほぼ最高潮に達した1985年頃までである。この時期に、1つのブランドが製品および小売の両方を指示するというブランド形態が形成されると同時に、市場細分化の手段としての多ブランド化が進展する。

のむすびでは、1970年代の製品・小売ブランドのもつ特質を整理する中で、その限界を指摘し、1990年代における新たな展開との関連を示唆しておく。1980年代後半以後、中小の専門店を主要販路とするワールドは停滞を続ける。1990年代半ばに、企画・開発から、工場への商品発注、小売までをワールドのコントロールとリスクの下で展開する製販統合を取り入れ、百貨店販路で団塊ジュニア向けの「オゾック」ブランドを急成長させることになるが、この点は本稿の対象外としている。

多ブランド化の展開

(株)ワールドは、木口衛と畑崎廣敏により1959年1月、神戸市にニットの製造卸売として創業した。当初は販売力がなく問屋に卸していたが、取引先の問屋が倒産したことを経験して小売店への販売に切り替えていった。セーターなど個々のニット製品の企画を行い、ワールドというブランドをつけて、商店街に立地する小売店に卸売販売をしていた。1967年に、その後のワールド成長の原動力となり、製品・小売ブランドへと成長していった「ワールドコーディネート」を立ち上げる³⁾。その後の発展を含めて、表1でワールドの歩みを示す。1970年代には多ブランド化が進展している。

表2は、1970年時点におけるワールドのブランド展開で、表3は1970年代から80年代前半における主要ブランドの発売時期である。多ブランド展開は、(株)ワールドの業績にも反映されることになる。「ワールドコーディネート」と「ルイシャントン」という2つの製品・小売ブランドが大きな売上割合を占めながらも、多数のブランドが一定の売上規模に達する。1976年7月期決算のブランド別売上割合を見ると、売上高423億円に対して、「ワールドコーディネート」40%、「ルイシャントン」24%、「マックススター」12%、「マックワールド」9%、

3) 大内・田島[1992-1994]第202-207回。

表1 (株)ワールのあゆみ

1959年1月	神戸市に株式会社ワール드를設立。
1965年2月	東京店設置。
1967年	トータル・コーディネート・ブランドの「ワールドコーディネート」(1980年以後コルディアと改称)の開発。
1968年8月	神戸本社ビル竣工。
1972年7月	神戸商品管理センタービル竣工。
1973年秋	海外事業部を発足させ、自社企画、イタリアとフランスでの生産による自社ブランド「ポーシャル」を秋冬物から発売する。
1974年秋	「そばかすメリー」ブランドで2-6歳女児のニット子供服分野に進出。
1975年3月	第2のトータル・コーディネート・ブランド「ルイシャントン」発売。
	(株)リザを設立し、小売分野に進出する。
1976年2月	「ビルダジュール」ブランドで布帛分野に進出。
	大型コンピュータを導入し、総合管理システムの開発に着手。
1977年8月	CI(企業イメージ)を導入。社章、ロゴタイプ、企業カラーを採用。
1978年1月	ワールドファッション技術研究所、(株)エスプリを設立。
1978年6月	箕面物流センター竣工。
	「ドルチェ」ブランドでメンズ分野に進出。
1979年12月	ワールド研修センター竣工。
	(株)ワールドファッション・エス・イーを設立し、販売員教育分野の充実をはかる。
1980年6月	パリに現地法人、ワールドフランス S.A.R.L.を設立。
1980年8月	生地開発と素材差別化のために、(株)ワールドテキスタイルを設立。
1980年11月	(株)ワールドインダストリーを設立し、縫製分野の充実をはかる。
1981年4月	(株)ノーブルグーを設立し、百貨店市場に進出する。
1981年7月	売上高1,000億円を突破する。(1,035億円)
1983年1月	「ミルクメリー」ブランドでベビー・トドラー分野に進出。
1983年4月	ワールドグループの基幹ショップ、「銀座リザ」オープン。
1984年3月	神戸市中央区のポートアイランドに本社ビル竣工。
1984年4月	「タケオ・キクチ」ブランドで、デザイナー・キャラクター分野に展開する。
1985年3月	「ジンアベ」ブランドで、海外市場に展開。

出所) (株)ワールド社内資料。

表2 1970年時点におけるワールの主要ブランド

ワールド	ワールのベーシックな商品で横編みを主体としたシックで女らしい商品。16-7歳から24-5歳を対象としたもの。
ワールドコーディネート	横編みのセーターを中心に、ブレザー、コート、スーツなど幅広い商品構成を取っている。17-23歳を中心に幅広い年齢層に対応している。
マックワールド	16歳から20歳のヤングレディを対象としたカジュアルウエア。セーター、ドレス、ジャケット、コートなどを扱う。神戸での企画。
マックススター	16歳から20歳のヤングレディを対象としたカジュアルウエア。セーター、ドレス、ジャケット、コートなどを扱う。東京での企画。
ベルチカ	スーツ、ドレス、ジャケット、コート、ブレザーなどのカット・アンド・ソー製品。20歳から30歳を対象とする。

出所) 織研新聞社 [1970] 312-313頁。

表3 1973年から1980年代前半に発売したワール드의主要ブランド

ポーシャル	1973年秋冬物から開始。イタリア、フランスのニッターと提携した最高級のコーディネート・ニット・ファッション。ヤングミセスを対象とする。
そばかすメリー	1974年秋物から開始。2歳から6歳の女兒のニットファッション。東京地区にて展開。1977年秋冬物から関西など全国に展開。
ルイザ・ディ・グレジー	1974年秋冬物から開始。イタリアのミルサ社との共同企画によるニットのコーディネート。ヤングミセスを中心としたボリュームゾーンをねらったもの。生産加工もミルサ社が中心となる。
ルイシャンタン	1975年春夏物から開始。20歳代のOLを対象とするトータルニット。「オンリー・ショップ」展開を指向する。
ビルダジュール	1976年秋冬物から開始。織物によるミッシー対象のトータルコーディネート企画。ニット専業から総合婦人服製造卸をめざす略的なブランド。関西地方で販売。78年春夏物から関東地方でも販売。
ドルチェ	1978年秋冬物から開始。紳士のコーディネート・ファッション。
ジオ	1979年秋冬物から開始。24-35歳層を対象とした布帛ブランド。「エレガンスを基調に、シンプルでソフトなラインの中に機能性をもち、やさしさを表現したもの」。
コルディア	1980年、「ワールドコーディネート」(1967年開始)よりブランド名変更。
パセリオ	1980年、「マックワールド」(1967年より神戸店の企画として西日本中心に販売)からブランド名変更。
ノーブルグー	1981年秋冬物から開始。81年4月、高級ファッション衣料の企画製造販売会社「ノーブルグー」を設立。81年秋から、全国の百貨店30店舗で、ヤングミセス、キャリアを対象とした高級素材の単品組み合わせファッション「ノーブルグー」を発売。過半の店舗では、百貨店側の店員による販売で、納入掛け率50%台の買い取りで、平均22-33㎡のコーナー展開である。
タケオ・キクチ	1984年秋冬物から開始。1984年4月にデザイナーの菊池武夫を迎え入れ、デザイナー・ブランドに初めて取り組む。紳士服、靴、アクセサリーを含めて、ほぼ直営店方式で展開する。85年5月末までに13店舗で展開する。

『繊維新聞』1973年6月7日、74年4月8日、8月22日、75年1月4日、2月26日、76年3月17日、9月27日、11月19日、77年4月21日、78年3月18日、79年3月31日、7月3日、9月18日、11月12日、80年3月29日、7月8日、81年5月28日、7月1日、11月9日、84年3月30日、5月16日、10月4日、1985年4月8日、6月11日。

「ポーシャル」6%、「ルイザ・ディ・グレジー」6%、「そばかすメリー」3%であった⁴⁾

1984年7月期決算は、売上高1207億円、「コルディア」417億円、「ルイシャンタン」263億円、「マックススター」110億円、「ドルチェ」110億円、「パセリオ」67億円、「そばかすメリー」41億円、「グローブ」37億円、「ジオ」36億円、「ビルダジュール」33億円、「ジオスポーツ」31億円、「スチエッソ」30億円、海外事業部32億円である⁵⁾。1986年7月期決算では、売上高1414.55億円、基幹ブランドの「コルディア」が424億円、「ルイシャンタン」293億円であった⁶⁾。

4) 『繊維新聞』1976年9月27日。

5) 『繊維新聞』1984年9月12日。

6) 『繊維新聞』1986年10月14日。

㈱ワールドの社内資料によれば、1980年代の中で、当期利益は、1984年7月期 108.55 億円、85年7月期 110.62 億円、86年7月期 105.94 億円が最も高く、専門店販路を中心とした「オンリー・ショップ」展開と多ブランド展開による果実が最も得られた時期であった。

ワールドのブランド体系の発展は、婦人ニットから婦人布帛、子供服、紳士服という総合アパレルへの展開、企業ブランドと個別ブランドの分離、婦人服分野における製品ブランドと製品・小売ブランドの役割分担と多ブランド化という形態を取って表れた。

1 総合アパレル企業への展開

㈱ワールドは婦人服ニットの専業卸として事業を始める。1967年発売の「ワールドコーディネート」、1975年発売の「ルイシャントン」という基幹ブランドは、ニットを中心とする婦人服を対象としていた。1976年秋冬物から、布帛分野の婦人服ブランドの開拓に乗り出し、「ビルダジュール」を開始する。

子供服分野では、1974年秋物から2-6歳女児向けニット衣料として「そばかすメリー」を発売する。紳士衣料では、1978年秋冬物から紳士カジュアル衣料を「ドルチェ」ブランドで始める。㈱ワールドは、婦人ニット衣料を中核事業としながら、1970年代を通じて総合アパレル企業へと脱皮していく。総合アパレル企業への展開は、他の有力企業も1960年代後半から70年代にかけて進めており、1970年代は総合アパレル企業誕生の時代であると規定することができる。

1984年、ワールドは、デザイナーの菊池武夫氏を招聘し「タケオ・キクチ」のブランドを紳士服で展開する。これは、1970年代後半からの新興アパレルメーカーによるDC（デザイナー＆キャラクター）ブランドの台頭に触発されたものである。1970年代後半から1980年代に急成長したDCブランドの革新性は、ブランド・アイデンティティの作り方、換言すればブランドによる市場細分化の切り口の斬新さ、ブランドの要素として直営店展開を行ったこと、ファッション雑誌を活用した点などにある。

「タケオ・キクチ」は、直営店展開をする点でワールドの従来のブランドとは異なっていた。1985年5月末までに、全国主要都市で13店舗の直営、「オンリー・ショップ」のフランチャイズチェーン（FC）店を開設している。ワールドの子会社㈱リザによるものが4店、FCおよび専門店の販売代行によるものが3店、伊勢丹のイン・ショップ1店、ファッションビルなどに開設した直営店5店という内訳である⁷⁾。「タケオ・キクチ」における直営展開は、1990年代以後における小売事業展開への萌芽として捉えることができる。

7) 『織研新聞』1985年6月11日。

2 企業ブランドと個別ブランドの分離

表2に見るように、1970年時点では、商品ブランドに「ワールド」、「ワールドコーディネート」、「マックワールド」と企業名を利用していた。1970年には、企業名と個別の商品ブランドとの機能分担を意識していなかった。ところが、1980年には、「ワールドコーディネート」を「コルディア」に、「マックワールド」を「パセリオ」に変更しており、ワールドと言う企業ブランドと個別ブランドの分離が明確となった。

この事実は、1970年代においては、いまだワールドという企業としてのブランドが個別のブランドよりも個々の顧客にとって意味があったことを示す。見方を変えれば、ワールドという企業ブランドと個別のブランドが混然一体としていた。1970年代に多ブランド化が進み、個別ブランドごとのコンセプトとターゲットの設定が進みつつあったにもかかわらず、個別ブランドだけでは消費者の信用を得ることができず、保証ブランドとしての企業ブランドの位置づけが大きかったと解釈することができる。換言すれば、企業ブランドの支えを必要としないぐらいまで、個別ブランドにおけるアイデンティティの鮮明化が進んでいなかったのである。

3 製品ブランドと製品・小売ブランドとの役割分担⁸⁾

「ワールドコーディネート」と「ルイシャントン」は、ワンブランド・ワンショップを展開するフルラインのブランドで、他のブランドは、特定の品種のみを扱う単品ブランドないしは、1つのブランドでは1ショップを構成し得ないコーディネート・ブランドである。このようなブランドによる役割分担が1970年代を通じて形づくられた。

「ワールドコーディネート」、「ルイシャントン」は、1つの専門店を構成するすべての商品カテゴリーを準備しなければならない。しかも、全国各地にショップがあり、大都心と地方都市、百貨店と商店街はそれぞれ商圈特性が異なり、固定客の特性も異なる。それぞれ専門店の要求する商品が違って来る。取扱商品カテゴリーは多様で、商品カテゴリー内の型数が多くなり、それだけ商品企画、生産体制が大規模になる。このような重装備のブランドは、多店舗での「オンリー・ショップ」の展開を展望できなければ困難である。「オンリー・ショップ」とは、ワールドなど特定メーカーの商品ないしは特定ブランドの商品のみを販売する小売店のことであり、この点に関しては家電メーカーの系列小売店などに類似している。

他方、特定の商品カテゴリーだけを扱う単品ブランドや、多様な服種を扱うが、1つの専門店の売場を占有するだけの規模を持たないブランドがある。その場合、多数のメーカーから商品を仕入れる品揃え型専門店は品揃えの一部をワールドのあるブランドで仕入れる。上記2大

8) この箇所については、株式会社ワールド・坂口順一氏へのインタビュー（1994年6月13日）に依拠している。
なお『織研新聞』1979年7月3日も参照した。

ブランド以外の婦人服ブランドは基本的にこのような性格を持つ。ワールドにおける製品ブランドは、製品・小売ブランドではカバーできない小売店への卸売販売を担うことになる。

製品・小売ブランドの形成

まず「ワールドコーディネート」の成立経緯を概観し、次にブランドを支える商品企画、小売店に対する営業と小売子会社の設立、販売支援とその意味を捉えた上で、製品ブランドと比較した製品・小売ブランドの特質を把握する。

1 単品ニットの企画・卸売から「ワールドコーディネート」の展開へ

畑崎広敏は、1967年頃、セーター、カーディガン、スカートなど多様な服種を品揃えして、小売店の一角のコーナー売場を占有して卸売販売をすることに着手する。畑崎は1967年に、ある業界専門紙の海外ツアーに参加し、ヨーロッパを見て、「売られているセーターは自分のところの商品と大した違いはないのに、どうしてこんなに美しく見えるのだろうか」と悩んだ。そして、「街の色とニットの色がよくマッチしている」からだと感じ、「上下色をそろえた商品を作ってみよう」⁹⁾ と思い立った。

当時、日本にはセーターとカーディガンのセットというのはあったが、セーターとスカートのセットはなかった。ニットは単品発想で企画されていた。そこで「ワールドコーディネート」のブランドを作ることを考えついた。セーター、カーディガン、スカートなどの色と色の組み合わせ、上下の丈のバランス（レングス・マッチ）を考えた企画を展開した。しかし、「スタート当初は失敗続きで」あった。「例えば、先染めに出した糸量の計算を間違えて、コーディネートする各製品の生産数量のバランスを欠いたり、デザインの下組み合わせのバランスを誤ったり」¹⁰⁾ した。

しかし、「せっかくいい企画をして商品ができて、小売店がばらばらに売ってしまうのでは何にもならない」。「そこでドイツからディスプレイの技術者を招き、ワールドの営業担当者にコーディネート法の教育を受けさせ」た。「それを小売店のディスプレイで実践させることにした」が、「“オンリー・ショップ”がないと難しい」ことがわかった。「“オンリー・ショップ”なら、常にワンブランドのコーディネートが可能で」あるが、「品揃え店だと、うち（ワールド）の商品ばかりにこだわってられない」¹¹⁾ からである。

「今まで取り引きしていた専門店にコーディネートの意味を説き、『トータルの着こなしを想

9) 大内・田島[1992-4]第205回。

10) 山川[1983]264頁。

11) 大内・田島[1992-4]第206回。

定して企画した商品をばらばらに売られては意味がない。ぜひ企画通りに展開してほしい』と訴え」¹²⁾、まずは小売店の中にワールドの商品だけを扱うコーナー売場を出し、やがて一つの店をワールドの商品が占める「オンリー・ショップ」を作っていた。本格的に「オンリー・ショップ」化が始まったのは、1970 年頃からと言われている¹³⁾。

ワールドが「オンリー・ショップ」でコーディネート提案をするには、ディスプレイの開発が必要であった。「昭和 45[1970]年にディスプレイを専門に行うセクションを新設、それまで営業マンが素人考えで思い思いにやっていたのを、専門的に取り組むことにした。また、装工部を設け、小売店から店の改造要求があると、市場調査、競合店対策、人の流れ、ワールド商品の志向などをふまえた店づくり」¹⁴⁾を行なっていた。

1967 年に開始した「ワールドコーディネート」は、ニット商品を主力として、第 2 次大戦後に生まれた団塊の世代に訴求した。1980 年には「コルディア」とブランド名称を変更している¹⁵⁾。「ワールドコーディネート」(後の「コルディア」)は、1978 年 7 月期決算売上 225 億円で 750 店舗での販売、1980 年 7 月期売上 300 億円突破、1982 年売上 400 億円突破、1985 年 7 月期 459 億円の最高売上を計上している¹⁶⁾。

「ルイシャント」は、第 2 のトータル・コーディネート・ブランドとして、1975 年に、20 歳代 OL を対象として開発されたニットを中心としたブランドである。1978 年 7 月期決算売上は 144 億円、460 店での展開¹⁷⁾であった。1978 年 7 月期の全社売上高は 550 億円で、両ブランドの合計売上高の全体売上高に占める割合は 67%を占め、文字通り「ワールドコーディネート」と「ルイシャント」はワールドの屋台骨であった。

ワールドに見るように、コーディネート・ブランドとは、アパレルや身の回り品におけるさまざまな製品カテゴリーを品揃えして一つの売場に陳列し、トータル提案を行うブランドのことである。コーディネート・ブランドを、統一性、アイデンティティをもった他から識別された独自の売場として捉えたとき、ショップ・ブランドと名づけることができる。ショップ・ブランドは、1つのショップ(売場)がブランドとして顧客に認知されるものであり、百貨店内のイン・ショップとして表れることもあれば、商店街の1つの専門店としても捉えることができる。百貨店やショッピング・センター内のショップを1つのブランドとして認知するということから、百貨店や総合スーパーの店舗としてのストア・ブランドとは区別される。

12) 大内・田島[1992-4]第 206 回。

13) 小島[1985]232 頁。

14) 萩尾[1984]103 頁。

15) ㈱ワールド社内資料。

16) 『織研新聞』1978 年 9 月 20 日、㈱ワールド社内資料。

17) 『織研新聞』1978 年 9 月 20 日。

ショップがワールドと言うメーカーの有する1つのブランドとして認知されるということは、ディスプレイ、販売員のサービス、品揃え、欠品のなさなどの小売オペレーションが、メーカーの有するブランドを構築する素材となることを意味する。「ワールドコーディネート」は製品としてのブランドのみならず、ショップ・ブランドとしても認知されるようになる。ブランドは、単品としての商品からショップとしての小売サービスまでを包摂したものとなった。

コーディネート・ブランドは、多様な服種、すなわち多様な製品カテゴリーが1つのブランドに包含され、しかもそれぞれの製品カテゴリーが組み合わせられることで相乗効果を発揮し顧客に便益を提供する。他方、ショップ・ブランドという用語は、顧客の目から見て、1つのブランドの下で売場が統一性を有していることを示すもので、小売空間の視点から捉えられたブランド概念である。「ワールドコーディネート」は、1970年代において、コーディネート・ブランド、ショップ・ブランドとして顧客に認知されていた。

他の消費財およびサービス部門にも適用できるように、製品と小売の両方を同一のブランドで統一的に示すという意味で、このような形態のブランドを製品・小売ブランドと一般化して名づけることにする。製品・小売ブランドは、あくまでの消費者側の認知の視点から捉えられた概念であるから、製品供給業者と小売業者の主体が異なっていてかまわない。ワールドの場合も、小売は小売店および子会社であるリザが行っていたが、消費者から見れば、「ワールドコーディネート」という製品ブランドであり小売ブランドであった。

2 製品・小売ブランドにおける商品企画

ブランドを製品としてのみ捉えた場合の商品企画は、個々の服種ごとに素材とデザインを決める。企画部門の陣容においても、特定製品カテゴリーに特化するなら小規模で対応できる。中小企業として出発したワールドも、当初はセーターなど特定製品カテゴリーを扱うのみであった。小回りをきかせて、小売店、消費者の人気を得る商品をすばやく企画して小売店に供給する敏捷性が重要であった。規模の大きい製品・小売ブランドの場合はこれと正反対である。

1967年に始めた「ワールドコーディネート」は、多様な服種が相互に関連しあってコーディネート提案として企画され、それらが1つの小売店を占有する形で販売される。このような製品・小売ブランドの場合、まず第1に、1つのショップを1ブランドで構成できるように、多様な服種と雑貨が用意されなければならない。また同一服種内でも多様なアイテム（素材、パターン・編み地、カラー）が用意されなければならない。次に、ブランドの統一性、アイデンティティが保たれるように、服種間の素材とデザイン、各々のパターン数についてバランスを取る必要がある。

このような点から、製品・小売ブランドの企画には少なくとも以下の点が要求される。まず、単品の商品企画と比較して、商品企画に関連する人的資源の投入が多くならざるを得ない。ワ

ールドにおける「コルディアやレイシャンタンのようなトータルコーディネート商品の企画は、業務の分業化が進んでいる。素材担当，編み地担当，色染め担当といった具合に専門グループ化し，さらに，その中でも，トップ専門，ボトム専門，大物専門，小物専門といった具合に分かれている」¹⁸⁾。服種とアイテム数の多さに対応して，企画の担当者数は増えざるを得ない。このような企画体制は，大企業へと成長していく企業しか採用できない。

第2に，「トータルコーディネート商品の場合は，色，柄はもちろん，スタイル，トップとボトムの組み合わせなど，全体のバランスが重視されるので，チームワークを重視する」¹⁹⁾ことが求められる。ブランドのアイデンティティを理解しながら，ブランドの企画全体の中で自己の職務を位置づけなければならない。

第3に，多様な服種を取り揃え販売量も大きなブランドの場合，企画から店頭販売に至るまで，単品での小回りのきく企画・販売よりも入念な準備と時間を必要とする。ワールドは，シーズン6ヶ月前の展示会で小売店側に発注を行わせており，その場で発注がなければ商品が入らないという意識を小売側に持たせようとしていた。それだけ企画が，時間的に実シーズンより前倒しで行われていた。

製品ブランドと比較し，製品・小売ブランドは重量級の商品企画部門を必要とするため，アパレル製造卸企業における一定の発展段階を前提とする。

3 製品・小売ブランドにおける对小売店営業

1967年当時の小売店は，コーディネートという考え方を理解していなかった。店はスカート売場，セーター売場と製品カテゴリー別に売場が編成されていた。セーターなどそれぞれの品種について，小売店は複数の問屋から仕入れていた。消費者は，店でまず自分の興味ある服種を選択して，その中で複数のメーカーおよび多数のアイテムの中から商品を選び取るという購買行動をとっていた。そのような製品カテゴリー別の品揃えと売場編集に対して，ワールドの商品をコーディネートという小売販売形式で小売店に置いてもらうには，営業努力とそれに伴う販売実績が必要であった。

セーターなど単品での販売の場合，セーターでの販売に精力を傾けても，小売店の仕入高に占めるワールドの占有率には限度がある。布帛ブラウス，スカート，ジャケットなど他の服種があり，そのような服種に対する営業がないからである。婦人服小売店は，通常さまざまな服種を販売している。

多様な服種をコーディネートという切り口で営業することにより，小売店で販売する多様な

18) 山川[1983]117頁。

19) 山川[1983]119頁。

服種に対して商品を供給することができる結果、小売店の仕入高に占めるワールド商品の比率が高まる。その典型的な例が、小売店の仕入れるすべての商品を特定メーカーにより品揃えする「オンリー・ショップ」展開である。この場合、小売店の特定メーカーに対する仕入依存度は100%となる。

「営業マンは、小売店に少しでも多くワールド製品を買ってもらおうと、店が閉まるころを見はからって小売店に足を運んだ。『どうしたら売れるか、主人の相談に乗ったり、ディスプレイを手伝ったりしている間に夜中になり、ショールームで寝たこともしばしばだった』（[当時] 吉貫田康・コルディア部営業部長）。営業マンが小売店にしばしば顔を出し、相談に乗ったり、ディスプレイの手伝いをしたりしていると、どうしてもワールド製品が目につきやすいところに並べられるようになる」²⁰⁾。

このような営業員の努力に伴ってすこしずつ、コーディネート販売が広がっていった。創業者の畑崎広敏によれば、「最初から店全部が『ワールドコーディネート』売り場になったところは少なく、まずは半分からとか、現在のコーナー取りのような感じでスタートして徐々に面積を広げていくケースが中心で」²¹⁾ あった。当時は一流の小売店はワールドの相手をしてくれずに、2流、3流の小売店をワールドの「オンリー・ショップ」に組織していった。「ワールドコーディネート」は、1974年秋冬物から、これまでのスカーフ、ネックレスに加えて、マフラー、ベルト、帽子など各種装飾品も含めて展開するようになった²²⁾。

コーディネート・ブランドの展開は、小売店との関係で言えば、売場をすべて自社の商品で埋め尽くす、小売店の自社に対する仕入依存度を100%に高めるといった戦略を実行するための手段として機能した。

ワールドと専門店の取引形態は、買取り契約で、20日締め翌月5日払いの現金取引である。実シーズンおよそ6ヶ月前の展示会で小売店側が発注した商品は、買取り制で返品は認めない²³⁾。ワールドは、「6ヶ月までの商品展示会でそのシーズンに売る商品の80-90%を受注」する²⁴⁾。そして、展示会の受注状況に基づいて計画生産を行って卸売販売をし、小売販売リスクは小売店側が負う。この意味では投機的な生産・流通が行われていたと言える。

各小売店の有している顧客層に応じて各小売店はそれぞれ品揃えを行う。したがって、店舗の標準化を通じて、「ワールドコーディネート」のブランド・アイデンティティを訴えるのではないため、各個別店舗ごとに顧客にとってのブランド・イメージは異なる。ワールドが個別店

20) 萩尾[1984]101-102頁。

21) 大内・田島[1992-4]第207回。

22) 『織研新聞』1974年5月31日。

23) 山川[1983]85頁，88頁。

24) 山川[1983]28頁。

舗の顧客特性に対応することは、商品アイテム数の増加に結びつく。コーディネート提案型ブランドであっても、ワールドは卸売事業を営んでおり、少なくとも形式上商品の仕入れ権限と販売は小売店の担当となる。消費者は、「ワールドコーディネート」というブランドの購買を、特定の小売店によって行うこととなる。1970年代における製品・小売ブランドは、小売店ごとに商品の品揃えがまちまちであり、個々の小売店の店舗立地や顧客特性という「個店特性」を媒介として顧客との関係を築いていったと言える。

ワールドと取引をする小売店の数は、商品力の充実とワールドの営業努力により、1978年7月期決算で、「ワールドコーディネート」750店、「ルイシャントン」460店、各ブランド合計で2,500店に達した²⁵⁾。

このような店舗拡大は、ワールド内におけるブランド内競合、ブランド間競合を引き起こした。同一ブランドの「オンリー・ショップ」どうしの競合、ワールド子会社でワールド商品の小売販売をする(株)リザと中小の「オンリー・ショップ」との競合、異なるブランドの「オンリー・ショップ」間の競合などが進んだ。1978年4月、中京ワールド会がワールドに対して要望書を提出している。その内容の一部は以下の通りである。「1、中京地区でのリザサロンは一家にしておきたい。リザ及び中村百貨店内コーディネートサロンのバーゲンは、専門店のバーゲンが終わってからにして頂きたい。夏ものは8月に入ってから、冬ものは2月に入ってから、バーゲン値引率は30%まで」²⁶⁾ というものである。他納入掛け率の再考を求める要望など8点を記載している。

1970年代から80年代前半にかけての売上拡大期には、ワールドは、小売店間の競合、営業員どうしの競争を通じて最大限の利益を追求する。それは必然的にワールド内におけるブランド内競合、ブランド間競合を引き起こした。

ワールドは小売店に対して買取り契約という形式で商品を卸売販売していた。その観点から言えば、ワールドにとっての個別ブランド、「ワールドコーディネート」や「ルイシャントン」は、製品ブランドである。しかし、事実上小売店の売場全部をワールドの特定ブランドで占有し、そのブランドで小売店を顧客に訴えるときには、その小売店は「ワールドコーディネート」あるいは「ルイシャントン」として認知される。ワールドが卸売業者であり、独立の小売店が当該ブランドの小売業者であるが、上記のブランドは、製品ブランドでありかつ小売ブランドなのである。これを本稿では製品・小売ブランドと呼んでいる。

4 小売店に対する販売支援

25) 『織研新聞』1978年9月20日。

26) 山川[1983]232頁。

単なる製品ブランドから製品・小売ブランドへと発展する中で、小売店に対する販売支援も拡大することになる。単品としての卸売営業の場合、商品にかかわる支援が中心となるが、製品・小売ブランドの場合は、店舗改装、ディスプレイ、陳列から始まり、商品の特徵、コーディネート提案、商品発注に対する提案に至るまで、小売サービスのあらゆる局面に関わるようになる。

製品・小売ブランドにおける对小売店販売支援は、セールスマーチャンダイザーと呼ぶ営業員、セールスコーディネーター（以後コーディネーター）、装工部プランナー、セールスアドバイザーによって担われる²⁷⁾。

営業員は、「商品の売り込みや集金業務」以外に、「自分が担当する専門店の店頭での売れ行きをつかんで、その店の品ぞろえと仕入れ量をアドバイスし、店頭情報を商品企画部内にフィードバックする」。営業員は、「一人平均 5, 6 店の専門店を担当」し、「1 つの店にまるまる 1 日かけて、その店の人間になり切っている手伝ったり、指導し、情報収集する」²⁸⁾。ディスプレイ、ショーウィンドウの飾り付け、シーズンごとの商品の配置換え、ダイレクト・メールの宛名書き、商品の倉出しの手伝いなどを行う。「さらに、担当する専門店の立地特性や店主の専門店経営に対する姿勢、性格まで十分頭に入れ、その店の個性を大切にしながら、経営計画づくり、販売戦略や販売促進策の策定、消費傾向や新しい消費の芽の分析などを行って、店主や店員と一緒に店の発展策を考えるといったことまで行う。その際、ワールドの子会社のリザでの実験データや他店でさまざまな試みや成功例などの情報をどんどん提供し、これらを参考にしながら、その店に最も適した戦略を店主と一緒に考えていく」。この営業部隊はワールドの社員のうち最大の人数を占める²⁹⁾。

「セールスコーディネーターは、……専門店を巡回し、ワールドの商品のブランド・イメージや商品のもつ雰囲気が店頭で正しく演出され、商品展開されているかをチェックし、指導したり、手直しする」³⁰⁾。セールスコーディネーターは人数が少ないため、通常は営業員がディスプレイなどを行う。これは、単なる製品ブランドの卸売営業では必要としない。「ワールドコーディネート」や「ルイシャントン」を小売ブランドとして顧客に認知させる必要が生じたことがこの職務を生み出したのである。

「装工部プランナーは、店舗設計の専門家のグループで、得意先専門店の新規出店、改装、

27) 山川[1983]56-60 頁。

28) 山川[1983]56-57 頁。

29) この段落については、山川[1983]56-58 頁を参照。

30) 山川[1983]58-59 頁。『繊維新聞』1979 年 11 月 12 日によれば、1979 年時点では、1030 人の社員のうち営業員が全国で 350 人、セールスコーディネーターが 80 人近くいる。セールスコーディネーターは、「ワールドコーディネート」、「ルイシャントン」の 2 大ブランドを中心に配属され、1 人平均 10 店舗ほどを担当している。

改装などの相談に応じて、専門店の希望、地域特性、顧客特性などあらゆる観点から分析して店舗設計を行う」³¹⁾。そして、「セールスアドバイザーは、得意先専門店の販売員を実践指導するのが仕事である。各店を巡回して、販売員に、ブランドの特性、そのシーズンの商品の特徴、セールスポイント、接客法、顧客管理法などを店頭で指導する」³²⁾。

装工部の設置と販売員指導は、店舗施設というハードと販売員サービスというソフトの両面において、小売ブランドの部面にまでブランド連想を拡大することとなった。このような手厚い販売支援は、高コストではあるが、製品・小売ブランドとしての価値を高める上で必要な投資であった。単品としての商品レベル、コーディネート提案の技術、陳列の技術、接客サービス、顧客管理といった水準が他の専門店と比較して高い水準に到達することとなり、その結果、「ワールドコーディネート」、「ルイシャントン」という基幹ブランドは製品・小売ブランドとして成長していった³³⁾。

ワールドは、1979年12月、山陽新幹線の新神戸駅近くに「ワールド研修センター」を設立するとともに、販売の人材育成を担う㈱ワールドファッションエス・イーを設立した。この子会社は、ワールドグループ全体の人材育成を行うが、その中でも「オンリー・ショップ」のファッションアドバイザー（販売員）および店長の人材育成を担っている。販売経験に即した段階別の販売員研修、店長研修、オーナー（経営者）研修を行っている³⁴⁾。販売員など人材育成の支援を通じて、小売店の販売力、基幹ブランドの販売力を高めようとしている。ワールドは卸売業者であり、小売店頭の在庫リスクや小売店での接客販売は小売店側の領域に属するが、以上のような販売支援を通じて、小売過程に関与して、ワールドは「コルディア」、「ルイシャントン」という基幹ブランドを構築してきた。

5 ㈱リザにおける直営小売店の展開

ワールドは、1959年創業の2年目に取引先問屋の倒産という経験を通じて、小売店との現金取引をする卸売業者として自らの位置を律してきた。事実上1つの小売店舗がワールドの商品のみを扱うようになり、消費者の目から見て、「ワールドコーディネート」が製品ブランド兼小売ブランドとして認知されるようになって、ワールドは卸売業者であった。

そのワールドは、1975年2月、㈱リザを、資本金1億円、㈱ワールド75%、丸紅㈱25%の

31) 山川[1983]59頁。

32) 山川[1983]60頁。

33) 高コストの販売支援は、一部小売店から対価を徴収し、残りは商品の原価率と小売店への掛け率とのマージンの中で吸収する。㈱ワールド社内資料によれば、1984年7月期決算で、ワールドは18.9%と言う高い売上高経常利益率（売上高1207億円、経常利益額228億円、単独）を達成している。

34) 山川[1983]60-69頁。

出資比率で、ワールド商品の小売店展開のために設立した³⁵⁾。(株)リザは、都心部の繁華街、ファッションビル、百貨店など、独立の中小専門店にとって保証金、賃貸料の高さから出店の困難な場所に展開していった。1976年2月にかけて、そごう百貨店の大阪、広島、神戸、岡山店、パルコの渋谷、札幌店、松坂屋の名古屋、銀座店、福屋（広島）、大丸神戸店、三宮センタープラザ内のリザサロン神戸本店を開設した³⁶⁾。

(株)リザの目的は、上述のごとく、まずは従来の専門店が進出しにくい都心部の一等地に(株)リザの直営店として進出し、ワールドの小売販路を拡大するとともに、小売事業として高い収益性を示すことにあった。ブランドの売上・利益計画を作成する際に、エリアごとに区分して売上・利益計画をたてる。各エリア別にどの小売業態で売上・利益を計画するかを落としこんでいった時、東京都区部などでは百貨店への出店抜きには計画が立てられない。当然百貨店内に中小小売店が参入するのは資金的に難しく、ワールドが子会社形式で参入した³⁷⁾。したがって、(株)リザは、何よりも都心部での売上と利益を確保するために展開したものである。その結果、1981年8月期決算で、売上高119億円、主要都市に65店展開、1982年8月現在では年商137億円、経常利益11.5億円、店舗数68店に達している³⁸⁾。

さらにワールド全体の販売力を高める上で以下のような機能を果たしている。商品の売れ筋情報やエリアごとの消費者情報をつかみ、商品開発や店づくりなどに活用すること、専門店経営のノウハウを蓄積・活用して、自らの小売販売力を高めるとともに、取引先専門店の販売力を高めること、ワールドのモデル・ショップとして、ワールドのブランド・イメージを高めることである³⁹⁾。

(株)リザは、店舗の立地、エリア特性の把握とエリア内の個別顧客の探索と囲い込み、店舗設計と施設、ディスプレイの技術、陳列される商品、販売員の接客サービス、顧客管理の点で、ワールド商品の小売販売における水準を高めることを意図していた。また(株)リザの人的資源は「オンリー・ショップ」の販売力向上にも活用されている。ワールドの人材育成の子会社、(株)ワールドファッション・エス・イーは、「オンリー・ショップ」の販売員や店長などに研修を行っているが、その際、(株)リザの実務責任者や担当者を講師として活用している⁴⁰⁾。

35) 『繊維新聞』1975年2月26日。

36) 『繊維新聞』1976年2月20日、4月1日。

37) 山川[1983]71、176、179頁。

38) 1994年6月13日、(株)ワールド・坂口順一氏へのインタビューで、売上・利益計画はブランド軸 エリア軸 小売業態軸という順番でたてられること、その際、都心部での売上は(株)リザによる百貨店内出店に依存せざるを得なかったことを述べている。

39) 山川[1983]180-182頁を参照。

40) 山川[1983]191頁を参照。

6 単品ブランド、多製品ブランド、製品・小売ブランド

1960 年代、(株)ワールドの商品は、ワールドというブランド名のついた単独の製品として販売されていた。ブランドは個々の製品を意味するものであった。設立当初の(株)ワールドのように、企業規模が小さい場合、たとえば婦人服ニットに限定してもあらゆる製品カテゴリーを扱うだけの資金力、企画力、営業力が備わっていない。創業間もないワールドは、セーターといった特定製品カテゴリーにおける単品ブランドとしての展開しかできなかった。商品企画と言っても、流行している商品をすばやくものまねして、競合商品より安く販売することで、小売店、ひいては消費者の愛顧を得るものであった。

1970 年代を通じて多様な製品カテゴリーを含めた小売を包含するブランドの典型として「ワールドコーディネート」、「ルイシャントン」のような製品・小売ブランドが成立する。この製品・小売ブランドとは、多様な製品を指示すると同時に、小売店と小売サービスをも指示する。

1 ブランド 1 ショップを指向せずに、多様な製品カテゴリーの組み合わせを 1 つのブランドで展開する場合、それは多製品ブランドと呼ぶことができる。

ブランドは、単品ブランドから多製品ブランド、そして製品・小売ブランドへと概念的に発展する。製品、小売という諸関連の中でブランド概念の発展を捉えたものが、表 4 である。単品ブランドは、特定の製品カテゴリーに限定してブランドが連想される。たとえば流行を取り入れた中価格帯のセーターというものである。ある小売店でワールドのセーターが取り扱われている場合、その小売店の信用とワールドという製品としてのブランドが相互に補完しながら、顧客の愛顧を獲得することになる。単品ブランドは特定の小売業者および小売店とは独立して存在している。顧客は小売店の信用を媒介としながら、単独の製品として存在するブランドと向き合っている。

表 4 単品ブランド、多製品ブランド、製品・小売ブランド

	単品ブランド	多製品ブランド	製品・小売ブランド
製品との関係	単品ブランドは特定の製品カテゴリーを指示する。	多様な製品カテゴリーを含み、個々の製品カテゴリーに縛られないブランドとなる。	多様な製品カテゴリーを含み、個々の製品カテゴリーに縛られないブランドとなる。
小売との関係	単品ブランドは、小売店の品揃えの一部を構成する。	特定の小売業者のコーナーを占める、あるいは売場でそれぞれ製品カテゴリーごとに扱われることにより、小売業者の特定ブランドに対する仕入れ依存度を高める。	売場そのものがブランドの不可欠な構成要素となり、売場自身がブランドとして認知される。ハードのみならず、接客サービスなどのソフトもブランドの要素となる。

多製品ブランドは、特定の製品に拘束されることなく、多様な製品に共通するアイデンティティを顧客に訴える。アパレルにおいては、コーディネート・ブランドとして表れる場合が一

般的であるが、それはしばしば特定の小売業者の売場の一角を占めて、ブランドのアイデンティティを伝える。この多様な製品を1つのブランドのもとに包含していく事態は、企業のブランド戦略の立場から見れば、ブランド拡張である。

製品・小売ブランドでは、小売のハードとソフトそのものがブランドの不可欠な構成要素となる。「コルディア」は、個々の製品ブランドであると同時に、小売ブランドでもある。「コルディア」という1つのブランドが製品ブランドと小売ブランドの両方を指示するものとなる。小売店の立地、小売店舗施設と空間設計、陳列、接客サービス、付帯サービスは小売ブランドの不可欠な要素である。

単品ブランドの小売販売においても、接客サービスが小売の決め手となりうるが、接客サービスは単品ブランドの外部に位置する。アパレルメーカーの派遣販売員が百貨店で単品ブランド（たとえば紳士服背広上下）を販売した場合でも、製品としてのブランドの外部、すなわち小売業者の接客として認知される。それは販売員が百貨店の制服を着用していることに表れている。

多製品ブランドがコーナー展開される場合、ブランドは多様な製品を示すにとどまらず、コーナー売場というハードと接客サービスというソフトを含むようになっていく。コーナー売場は単品ブランドから製品・小売ブランドへと至る過度的な形態であると言える。製品・小売ブランドは、売場がショップとして独立しており、販売員もそのショップ専属である。その意味では、製品・小売ブランドは、製品ブランドとしてよりも小売ブランドとして認知される。

製品ブランド 多製品ブランド 製品・小売ブランドと言う発展は、単独の製品カテゴリーに根ざしたブランドから、関連する多様な製品カテゴリーを包含するブランドを経過して、製品が販売される小売過程を含むブランドへとブランド概念が拡張したことを示す。製品・小売ブランドの形成は、特定の製品カテゴリー群を取り揃えたショップという意味での小売ブランドの形成を指示するものにとどまらず、特定の製品カテゴリー群についての品揃えを独自のブランド・アイデンティティに従って行うことを意味する。「ワールドコーディネート」と「ルイシャントン」は、取り扱う商品カテゴリーは重複するが、製品・小売ブランドとして自立して存在する。

ワールドにおける製品・小売ブランドは、製品ブランドから小売ブランドへと拡張し、小売過程が製品とともにブランドの不可欠な構成要素となるものであった。逆に、ユニクロのように、最初是小売店として出発し、多店舗展開をする中でプライベート・ブランドを作り、結果として、同じユニクロというブランド名で製品ブランドをも指示するものへと拡張する場合もある。

製品・小売ブランドの成立は、製品ブランドと小売ブランドそれぞれの自立的な運動を否定するものではない。小売の独自の切り口によって、メーカーブランドの製品を選択して品揃えする「セレクト・ショップ」の形成は、「セレクト・ショップ」としてのブランドと、その小売

店で販売されている個々の製品としてのブランドとが、相互に機能分担をしながら補強し合う関係が形成されている。製品ブランドと小売ブランドとの協働である。

しかし、ここでは、コルディアやルイシャントンのように、製品ブランドから、多製品ブランドを通じて、その小売過程への拡張としてショップ・ブランドが形成された事実を確認しておきたい。

7 ワールドの小売店取引に見る製品・小売ブランドの特質

ワールドの対専門店取引がワールドの有する製品・小売ブランドにいかなる特質を付与しているのか。まずは、ワールドと多数の専門店との取引における特徴を整理すると、多数の中小専門店との取引、買取り契約と小売店自身による小売販売、展示会方式に求めることができる。そしてこのような専門店取引の特徴は、この時期のワールドにおける製品・小売ブランドに特有の性格を与えることになる。

多数の中小専門店との取引。ワールドの取引専門店の主流は、商店街などに立地して近隣の顧客層を相手とする商圈の狭い小売商である。個々の専門店の商品の品揃えは、自店の固定客の顧客特性を踏まえたものとなり、個別店舗ごとの品揃えにばらつきが出る。その意味では営業員による個別的な対応がなされる部分が大きかった。

「ワールドコーディネート」(「コルディア」)、「ルイシャントン」において、全国的な専門店の「オンリー・ショップ」化(自社の単一のブランドで売場のすべてを構成する店)を進め、多店舗展開による規模の経済を実現したと言えるが、個々の店は、店舗立地、各小売店の顧客特性、小売店経営者の考え方、担当する営業員などの要素により個別的である。商品の品揃えやディスプレイは、担当の営業員、セールスコーディネーターと小売店責任者(経営者ないしは店長)と個別的で長時間にわたるやり取りを通じて決まる。

以上のように、「コルディア」の専門店各店は、全国共通の統一したブランドのアイデンティティを顧客に提案しているとは言えず、顧客の持つブランド・イメージは、店舗という視点で見た場合個々に異なる。それは、小売店にある在庫は、各小売店の意思決定により品揃えされることが、小売店は固定客に支えられておりその固定客を想定しながら仕入が行われることによる。

小売店における固定客の存在は、時間の経過と共に顧客年齢層が高齢化するという結果を引き起こす。狭い商圈の固定客を相手とする専門店は、たとえば「コルディア」の顧客が当初は30歳であったとしても、年数がたつにつれて、主要顧客層も40歳、50歳、60歳と高くなる傾向にある。商店街自身が高齢顧客を相手とし、若い顧客層が郊外型ショッピング・センターや都心部の商業施設に移行する中で、対象顧客の新陳代謝が進まず、専門店販路の販売力が低

下していくことになる⁴¹⁾。

中小小売店という業態特性が、1970年代から80年代前半までのワールドの製品・小売ブランドの強さを生み出した。しかし、同時に1980年代半ば以降における中小小売店の停滞が、ワールドの既存の製品・小売ブランド（「コルディア」と「ルイシャントン」）の停滞と連動することとなった。

買取り契約と小売店自身による小売販売。取引形態が買取りで小売販売リスクを小売店がもつと言うことは、各小売店における商品買い付け、品揃えの最終的な決定権は小売店にあることを意味する。また、小売販売は各小売店が主体となっていく。以上の点は、店舗立地と固定客が個々の店舗ごとに異なることと合わさって、たとえワールドの商品のみを扱う小売店であっても、小売販売のハードとソフト両面にわたり店舗ごとの個性に大きく依存することを意味する。専門店を活用した卸売営業は、小売販売という点でワールドの全面的なコントロールによるブランド訴求が困難な側面を有している。

展示会発注。専門店は、実シーズン6ヶ月前の年6-7回ある展示会で商品を発注し、実シーズンに商品を受け取る。ワールドは商品の80-90%程度を展示会の受注に従い生産する⁴²⁾。6ヶ月前に受注を受け現金買取りで卸売販売するという展示会発注方式は、ワールドにとって商品在庫リスクを持たずに計画生産できるという利点を持つ。他方小売店は実シーズン6ヶ月前の発注リスクを基本的に持つ。このような展示会発注方式は、仕入れた商品の「売り減らし」を前提とする。商品の小売販売が順調に伸びている場合には、これは効率的な生産・販売方式であるが、一方で大量の売れ残りによる在庫ロス、他方で人気商品の売り切れによる販売機会ロスが生じることになる。店頭在庫の消化が順調にいかない場合には、店頭におけるブランドのイメージは、鮮度低下と受け止められる恐れがある。

ワールドは、全国の中小小売店の系列化による「オンリー・ショップ」展開、現金買取り契約、展示会発注方式を通じて、「ワールドコーディネート」、「ルイシャントン」を全国各地に広げた。「オンリー・ショップ」形態の専門店はワールドに仕入れを全面的に依存することに伴い、ワールドの特定ブランドの製品およびショップを顧客に熱心に営業することとなる。もちろんワールドの「オンリー・ショップ」に多くの小売店が組織されていった第1の要因は、ワールドの企画部門への投資に裏付けられた商品力にあることは疑いない。

1970年代に、ニット、布帛両面において婦人既製服が急速に拡大していく中で、その基幹ブランドとして、日本を代表する大型の製品・小売ブランドに成長していったのが、「ワールドコ

41) コルディアの売上は、1986年7月期の424億円（「リニア」ブランドを除く、『織研新聞』1981年10月14日）をピークとして落ち込んでいき、1990年代半ばには300億円を下回るようになる。

42) 山川[1983]84頁。

ーディネート」(「コルディア」),「ルイシャントン」であった。1970年代婦人服の成長過程において,1つの重要な小売チャネルが,中小の独立小売店であり,ワールドはこのチャネルを自己の製品・小売ブランドの販路として活用したのである。その際,店舗のほとんどすべての商品を自社の特定ブランドとすることで,製品に加えて店舗そのものがブランドの不可欠な要素となる製品・小売ブランドへとブランドそのものを発展させたのである。

しかし,消費者の目から見れば小売過程を包摂したワールドのブランドは,内実から見れば小売の販売リスクを引き受けたものとはなっておらず,小売過程の販売情報や消費者情報を直接掌握することができていなかった。その意味で,1970年代のワールドにおける製品・小売ブランドは,消費者の目から見た外見的なものにとどまっていたと言わざるを得ない。企画,生産発注,製造,販売の一貫した統合システムのインフラに基礎づけられたブランドの形成は,1990年代まで待たなければならなかった。

むすび：1970年代における製品・小売ブランドの意義と限界

本稿では,製品ブランドから製品・小売ブランドへの移行がなにゆえアパレルで生じたのかを,㈱ワールドを素材として検討してきた。製品ブランドは,他の競合する製品ブランドとの識別,品質の保証と信頼,意味付与としての役割を果たす。その際,あくまでも製品に即して,小売店において自己のブランドを主張する。セーターであれば,小売店のセーター売場の陳列の中で「ワールド」を購入してもらうよう単独の製品ブランドとして自己主張をする。

製品ブランドは,単品ブランドから多製品ブランドへと発展する。特定の製品カテゴリーに固着した単品ブランドは,小売店の品揃えの1つとして店頭に並ぶ。単品ブランドの顧客に対する訴求力は,商品力に全面的に依存する。多製品ブランドは,セーター,ドレス,ジャケット,コートなど多様な製品カテゴリーを含む。異なる製品カテゴリーへのブランド拡張を伴いながら単品ブランドから多製品ブランドに成長する場合もあれば,最初から多製品ブランドとして開発する場合もある。アパレルにおける多製品ブランドは,単品ブランドに比して,デザイン傾向,色使いなどブランドの主張を特定製品の枠を超えて表現し,顧客に訴えることができる。それだけブランドのアイデンティティを拡張することができる。

この多製品ブランドは,製品ブランドとしての枠を超えて製品・小売ブランドへと転化する要素を胚胎している。多様な製品のトータル展開を通じて主張するブランド・アイデンティティは,一揃いに売場で表現されて初めて顧客に伝えることができる。服種別売場にばらばらに配置されたのでは,コーディネート・ファッションとしての表現が生かされないからである。

この点は,家電製品など個別商品の機能に比重がかかるブランドとは異なる。「ナショナル」というブランドで,電気洗濯機,アイロン,掃除機,冷蔵庫が発売されている場合,顧客は白物家電の有力ブランドという安心と信頼性を得ることができる。しかし「ナショナル」の場合,

製品間のコーディネートと言う視点からブランド提案が強く主張されることは一般的ではない。消費者の購買選択の順序に即して言えば、まず特定の製品カテゴリー、電気洗濯機を選び、その上で複数メーカーの多様な機種から特定のブランドおよび型番を選ぶのである。アパレルの場合は、ブランド選択を行った上で服種、特定アイテムの選択を行う購買行動が成り立つ。

このように、多製品ブランドは、まだ概念的には小売の要素をブランドに含んではいないが、多様な製品カテゴリーによるコーディネート提案を目指すようになるや、製品・小売ブランドへと発展せざるを得ない。

製品・小売ブランドは、顧客の目から見て、個別製品を意味すると同時に、小売立地、店舗空間、販売サービスなど小売そのものを意味する。多製品のトータル展開によるブランド・アイデンティティは、必然的に1つのブランドをくくりとした店舗空間を必要とする。1つの店舗による製品・小売ブランド展開の典型的事例が、「ワールドコーディネート」「ルイシャントン」なのである。

1970年代は、トータル・コーディネート展開が日本のブランドにおいても一般化する時代である。婦人衣料の拡大、カジュアル衣料の拡大、ファッション雑誌の創刊という流れの中でファッションの捉え方が、単品からコーディネートへと移行したのが1970年代であった。このような1970年代の時代傾向と軌を一にして、ワールドは製品・小売ブランドを基幹ブランドとして成長させていった。

ワールドの製品・小売ブランドは専門店販路を主とした点に特質を有している。この点は、1970年代から80年代前半にかけてのワールドの強みであった。ワールドは卸売業者として、小売店との間に現金買取りと展示会での発注という方式で相対した。小売販売リスクを小売店に持たせ、計画生産を行うことで、1983年7月期18.0%、1984年7月期18.9%の高い売上高経常利益率を実現することができた⁴³⁾。

しかし、ワールドと小売店との関係における強み、したがって「コルディア」「ルイシャントン」の強みは、1980年代半ば以降次第に掘り崩されていくことになる。1つは、中小専門店販路自身が、百貨店、ファッションビル、専門店チェーン、郊外型ショッピング・センターなどの小売業態との競争の中で疲弊してきたことである。もう1つは、アパレル小売市場の成熟化の中、単品管理による小売店頭での販売情報を、死に筋排除や売れ筋の投入などに生かしていくことが1980年代半ば以降求められるようになるが、従来の専門店販路では、販売情報のメーカーへのフィードバックという点で不十分であった。

1970年代ワールドの製品・小売ブランドは、製品から出発して、卸売業者としての位置を保持しながら、コーディネート提案が実現できる小売の組織化を中小小売店に求めた。その過程

43) ㈱ワールド社内資料。

で、製品・小売ブランドとして要求される小売の標準フォーマットが、小売の立地、店舗面積、什器やレイアウト、情報システム投資と言うさまざまな点で整備されていくということにはならなかった。1980 年代に中小専門店が疲弊するなかで「コルディア」、「ルイシャントン」は伸び悩むことになる。

専門店卸売を主販路とする製品・小売ブランドは劣勢となり、ワールドにおいても、1993 年における団塊ジュニア女性向けブランド「オゾック」発売をきっかけに、小売販売リスクを自ら引き受ける小売業者としてのポジションから出発して、企画、製造への発注と製造、販売を「一気通貫で」結びつけるビジネスモデルに切り替えていくことになる⁴⁴⁾。

参考文献

- Aaker, David A. [1996] *Building Strong Brands*, New York: Free Press (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997 年).
- Kapferer, Jean-Noel [1997] *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, Second Edition*, Kogan Page, 1997.
- 石井淳蔵 [1999] 『ブランド 価値の創造』岩波新書。
- 大内順子・田島由利子 [1992-1994] 「証言でつづる日本のファッション史」『織研新聞』1992 年 2 月 12 日 1994 年 2 月 9 日。
- 大内順子・田島由利子 [1996] 『20 世紀日本のファッション トップ 68 人の証言でつづる』源流社。
- ㈱ワールド営業企画部取締役部長・坂口順一氏へのインタビュー, 1994 年 6 月 13 日。
- 川上勉 [1993] 「神戸のアパレル産業発展の経緯と展望」神戸都市問題研究所『都市政策』73 号, 53-74 頁。
- 木下明浩 [1994] 「ブランドと小売マネジメント」『立命館経営学』第 33 巻第 4 号, 79-119 頁。
- 木下明浩 [2001a] 「ブランド・マネジメントの課題と展望 使用価値と価値の創造」青木俊昭・近藤文男・陶山計介編著『21 世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房, 113-144 ページ。
- 木下明浩 [2001b] 「高度成長期における衣服製造卸売業者のブランド形成 イトキンとワールドの事例」京都大学マーケティング研究会編『マス・マーケティングの発展・革新』同文館, 30-46 頁。
- 木下明浩 [2003] 「ブランド概念の拡張 1970 年代イトキンの事例」京都大学経済学会『経済論叢』第 171 巻第 3 号, 1-20 頁。
- 木下明浩 [2004] 「衣料品 コモディティからブランドへの転換」石原武政・矢作敏行編著『日本の流通 100 年』有斐閣 (近刊)。
- 楠木建・山中章司 [2003] 「ワールド」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』51 巻 3 号, 134-153 頁。
- 桑原哲也 [1997] 「日本におけるファッションアパレル産業の形成」神戸大学経営学部『研究年報 XL』77-119 頁。
- 神戸ビジネススクールケースシリーズ [2002] 『株式会社ワールド』。
- 小島健輔 [1985] 『ワールド VS ビギ』商業界。
- 陶山計介・梅本春夫 [2000] 『日本型ブランド優位戦略』ダイヤモンド社。
- 『織研新聞』。
- 織研新聞社編 [1970] 『ファッションビジネスへの挑戦 (上)』織研新聞社。
- 萩尾千里 [1984] 『ワールド情報頭脳集団』オーエス出版社。

44) この点については、藤田健・石井淳蔵 [2000], 神戸ビジネススクールケースシリーズ [2002], 楠木建・山中章司 [2003] を参照のこと。

藤田健・石井淳蔵[2000]「ワールドにおける生産と販売の革新」神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』
第 182 巻第 1 号。

山川康治[1983]『ワールド急成長の軌跡：畑崎広敏の人と経営』商業界。